

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200437049

UDC _____

烟叶复烤（制造业）企业项目化管理的研究与实践

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

烟叶复烤（制造业）企业项目化管理的 研究与实践

A research and Practice of PM in Fluecured Tobacco
Enterprise (Manufacturing Enterprise)

王 锦 金

指导教师姓名: 马旭晨 教授

专 业 名 称: 项 目 管 理

论文提交日期: 2009 年 7 月

论文答辩时间: 2009 年 8 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 7 月

王锦金

指导教师: 马旭晨 教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

日益激烈的竞争迫使企业不得不改变原来的管理模式以适应动态变化的环境。项目管理作为新型管理技术日益受到企业的重视，而基于项目管理的组织（PBO）的理论探讨和实践更是如火如荼，越来越显示出其强大的生命力。对于传统制造企业而言，大多数仍属运作内容，项目管理的应用疑似成为难题。

本文从企业项目化管理组织结构类型为出发点，分析传统制造企业常见的职能式组织结构的优缺点。接着对制造企业项目管理应用的基本概念进行阐述，对项目管理的组织结构-职能式、项目式、矩阵式进行分析比较，总结各类项目组织结构的优缺点，提出在传统制造企业中应用项目管理的 Tiny-PBO 管理模式，并提出实施理论方法和步骤。文章以 FK 公司的项目化管理实践，对公司所处的烟草行业及其经营特点进行深入的剖析，因应内外部经营环境的变化作出的管理方式改进，同时提出如何进一步完善现有的组织管理体系。

笔者通过以上的分析研究，旨在为相类似的行业组织管理体系的研究提供一个有价值的参考。

关键词：传统制造企业；组织结构；项目管理；PBO

Abstract

Increased competition force more and more firms to change the original mode of management to adapt to dynamically changing environment. Project Management as a new management techniques, have become an increasing emphasis on business, while the project-based organization (PBO) to explore the theory and practice is in full swing, more and show its strong vitality. For the traditional manufacturing businesses, most of the content is still operational, project management, application suspected a problem.

In this paper, enterprise project management of the type of organizational structure as the starting point to analyze the functions of traditional manufacturing enterprises common organization of the structure of the advantages and disadvantages. Then the manufacturing enterprise project management application set out the basic concepts of project management, organizational structure - function type, project type, matrix for analysis and comparison, summed up the organizational structure of the advantages and disadvantages of various projects proposed in the traditional manufacturing enterprise application projects the management of Tiny-PBO management model, and propose the implementation of theoretical approaches and steps. Article to FK the company's project management practices, the company in which the tobacco industry and its operating characteristics of in-depth analysis, in response to changes in internal and external business environment, improvements made by management, while on how to further improve the existing organization and management system .

This paper aims to similar industry research organization and management systems provide a valuable reference.

Key words: Traditional Manufacturing Enterprise; Organization Structure; Project Management; PBO.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 论文课题的提出背景	1
1.2 国内外相关研究	1
1.3 课题研究的意义	3
第 2 章 项目管理与项目化管理的组织结构比较	5
2.1 企业管理与项目管理	5
2.1.1 企业与制造企业	5
2.1.2 企业管理	6
2.1.3 项目概念及其与运作的区别	7
2.1.4 项目管理	7
2.2 项目化组织结构	9
2.2.1 职能型项目组织	9
2.2.2 项目型项目组织	10
2.2.3 弱矩阵型项目组织	11
2.2.4 平衡矩阵型项目组织	12
2.2.5 强矩阵型项目组织	13
2.3 各类项目化组织结构的适应性分析及其比较	14
2.3.1 各类项目化组织结构的适应性分析	14
2.3.2 各类项目化组织结构的适应性选择	16
第 3 章 传统制造企业项目化管理（TINY-PBO）管理模型的构建	17
3.1 传统制造企业项目化管理（TINY-PBO）的运行机制	17
3.1.1 企业领导工程，宣贯培训引导	17
3.1.2 成立企业项目管理组织机构	18
3.1.3 建立企业项目化管理的制度	20

3.2 传统制造企业项目化管理（TINY-PBO）管理模型	20
3.2.1 识别传统制造企业项目化活动	20
3.2.2 建立企业项目管理流程	22
第 4 章 FK 公司项目化管理（TINY-PBO）的实践	27
4.1 FK 公司背景.....	27
4.1.1 烟草行业的发展	27
4.1.2 FK 公司的背景	28
4.2 FK 公司原有组织组织结构.....	29
4.2.1 原组织结构对运作的管理	30
4.2.2 原组织结构对项目的管理	30
4.2.3 原组织结构的分析	31
4.3 FK 公司企业项目化管理（TINY-PBO）的管理模型与实践	32
4.3.1 项目管理组织保障	33
4.3.2 FK 项目管理流程	34
4.3.3 项目管理支持体系	34
4.3.4 项目化管理实践	35
第 5 章 总 结	45
参考文献.....	47
致 谢.....	49

CONTENTS

CHAPTER 1 INTRODUCTION	1
1.1 BACKGROUND AND RESEARCHING PURPORT	1
1.2 THE RELATED RESEARCH BEFORE	1
1.3 RESEARCH THOUGHT AND MAIN CONTENT	3
CHAPTER 2 PROJECT MANAGE AND THE ORGANIZATION OF PROJECT MANAGEMENT	5
2.1 BUSINESS MANAGEMENT AND PROJECT MANAGE MANAGEMENT	5
2.1.1 ENTERPRISE AND MANUFACTURING ENTERPRISE	5
2.1.2 BUSINESS MANAGEMENT.....	6
2.1.3 CONCEPT OF PROJECT MANAGEMENT AND THE DIFFERENCE BETWEEN OPERATIONS	7
2.1.4 PROJECT MANAGEMENT	7
2.2 THE STRUCTURE OF PROJECT-ORIENT ORGANIZATION	9
2.2.1 FUNCTION –ORIENTED ORGANIZATION	9
2.2.2 PROJECT-BASED ORGANIZATION	10
2.2.3 WEEK-MATRIX ORGANIZATION	11
2.2.4 BALANCED-MATRIX ORGANIZATION	12
2.2.5 STRONG-MATRIX ORGANIZATION	13
2.3 ANALYSE AND COMPARE OF PROJECT-ORIENT ORGANIZATION	14
2.3.1 THE ANALYSE OFPROJECTILE-ORIENTING ORGANIZAT	14
2.3.2 THE CHOICE OFPROJECTILE-ORIENTING ORGANIZAT	16
CHAPTER 3 CONSTRUCTION OF TINY-PBO IN TRADITIONAL MANUFACTURING ENTERPRISE	17
3.1 THE SYSTEM OF TINY-PBO IN TRADITIONAL MANUFACTURING ENTERPRISE...	17
3.1.1 ADVOCACY AND TRAINING.....	17
3.1.2 ESTABLISHMENT OFAY PROJECT-ORIENT ORGANIZATION	18
3.1.3 ESTABLISH THE SYSTEM OF ENTERPRISE PROJET MANAGEMENT	20
3.2 MANAGEMENT MODULE(TINY-PBO)IN THE TRADITIONAL MANUFACTURING ENTERPRISE	20

CONTENTS

3.2.1 RECOGNIZING PROJECT ACTIVES IN TRADITIONAL MANUFACTURING ENTERPRISE	20
3.2.2 THE PROCESS OF PROJECT MANAGEMENT IN TRADITIONAL MANUFACTURING ENTERPRISE	22
CHAPTER 4 THE TINY-PBO PRACTICE IN FK COMPANY.....	27
4.1 BACKGROUND OF FK COMPANY	27
4.1.1 THE DEVELOPMENT OF CHINA TOBACCO INDUSTRY	27
4.1.2 INTRODUCTION OF FK COMPANY	28
4.2 ORGANIZATION AND OPERATIONS IN FK COMPANY	29
4.2.1 OPERATIONS ON FK COMPANY	30
4.2.2 PROJECT MANAGEMENT ON FK COMPANY	30
4.2.3 ANALYSE OF FK COMPANY	31
4.3 TINY-PBO PRACTICE IN FK COMPANY	32
4.3.1 ORGANIZATION SUPPORT FOR PROJECT MANAGEMENT	33
4.3.2 ORGANIZATION SUPPORT FOR PROJECT MANAGEMENT	33
4.3.3 SUPPORT SYSTEM FOR PROJECT MANAGEMENT	34
4.3.4 PRACTICE OF PROJECT MANAGEMENT	35
CHAPTER 5 CONCLUSIONS	45
REFENCES.....	47
ACKNOWLEDGMENTS	49

第 1 章 绪论

1.1 论文课题的提出背景

制造业是满足人们物质需要的部门，是一个国家经济的原动力和经济发展支柱，是国民收入的重要来源。强大的制造业，是国家增强综合国力的重要基础。当前，全球经济社会从工业经济时代向知识经济时代迈进，制造业的产值在国民经济总值中的比例逐年下降，但即便如此，制造业依然是社会财富的主要来源。据统计，工业化国家有 70%–80% 的物质财富来源于制造业，这表明，制造业仍然是国民经济的基础行业。^[1]

近年来，中国制造业在全球经济中占有举足轻重的地位。2000 年，我国制造业总产值达 3.4 万亿元，占国内生产总值的 40%。^[1]自 2001 年加入世贸组织以来，“中国制造”与世界经济的融合正在进一步加快，正成为中国参与全球经济一体化的主要领域。融入全球的中国经济，中国制造业凭借着其成本优势异军突起，商品物美价廉，成为人们生活中的一部分。据统计，2007 年规模以上工业品出口交货值占销售产值比重为 18.4%，比 2001 年提高了 1.4 个百分点。我国企业在全球的经济竞争，归根结底是我国企业和国外企业的国际竞争力的较量。在 2009 年，中国制造业在人民币升值、次贷危机、节能减排等因素的重重困难中，我国制造企业在各个方面都和国外企业存在不小的差距，成本优势也渐渐丧失，陷入四面楚歌的境地。面对这股寒流，国内制造企业也在思索，如何突围？这摆在了众多企业面临的问题。

全球经济一体化和激烈的市场竞争，企业面对来自外部环境的外部快速变化的压力和企业内部各类问题。在这样的背景下，本文就传统制造型企业在引入项目管理的理念，推进并扎实企业内部管理基础为课题，理论联系实际，摸索建立适合传统制造企业导入项目管理的模型。

1.2 国内外相关研究

现代项目管理作为管理学的一项新型管理技术，自二战后得到迅猛的发展。进入 20 世纪 70 年代，各类项目日益复杂、建设规模日趋庞大，项目外部环境变

化频繁，项目管理在各个行业得以广泛的应用。到今天，项目管理成为政府和大企业日常管理的重要工具。与此同时，随着信息技术的飞速发展，现代项目的知识体系和职业逐渐成型。项目化管理是从项目管理的逐步深入中发展起来的。20 世纪 90 年代末至今，欧美国家成立项目管理学会，很多公司将项目管理作为组织变革的引擎，通过对组织框架按照项目管理体系方法进行变革，来加速组织转型。

PBO (Project Based Organizations)，基于项目的组织，是当前项目管理新一代的管理理念，是以哈佛大学现金管理理念为指导思想，遵循 PMI 标准，融合 EDS 多年实际应用二形成的突破性思想。PBO 管理思想将企业各项工作拆解为项目，临时性的项目组和稳定的职能机构形成互动，从而通过项目的成功推动企业整体的成功。^[15] PBO 将组织内“项目”提高到企业战略管理的高度，使项目管理的最新发展趋势。近年来，项目管理基于 PBO 思想形成项目化管理，即按项目管理 (Management by Projects, 简称 MBP)，或称企业项目管理 (Enterprise Project Management, 简称 EPM) 蓬勃发展起来，将伴随着项目管理方法在长期性组织中的广泛应用，逐步形成的一种以长期性组织为对象的管理方法和模式。

我国的项目管理发展虽然只有短短的二、三十年，但自 1991 年中国项目管理研究委员会 (Project Management Research committee, China 简称 PMRC) 承诺管理后，紧随国际项目管理技术发展步伐，做了大量开创性的工作，为推进我国项目管理事业的发展，促进与国际项目管理专业领域的沟通与交流起了积极的作用。随着中国经济的发展和全球化市场经济格局的形成，项目管理作为新型的管理模式在各个领域特别是工程领域得到广泛的应用。同样，PBO 的实践也在不少企业组织得到应用。

在制造型企业中，天津天士力公司是一个典型。天士力是一个现代的中药制造企业，快速经历了由小变大的过程，2003 年是十年前的 10 倍以上。规模高速扩张后的天士力，企业管理过程中组织功能的深层缺陷，企业战略与组织结构的矛盾日益突出。在这样的背景下，天士力 2000 年开始引入项目的管理理念。经过 4 年的实践和持续改进，成功的进行了企业项目化管理组织变革，建立了一套适合天士力公司的项目化管理的运作体系。其申报的“企业全面项目化管理项目”成功获得了国际项目管理协会该年度“IPMA 国际项目管理大奖”银奖，标志着国内企业管理水平达到了国际先进的标准和水平，是中国企

业管理创新的典范。

1.3 课题研究的意义

当前，PBO 的研究和应用逐渐成为企业管理创新的热点。天士力公司项目化的成功转型，但并不意味着所有制造企业可以通过简单的复制就可以获得成功，尤其是对于传统制造企业。因为企业要完成基于项目管理的组织机构变革，面临着诸多许许多多不可预料的风险，稍有不慎就可能给企业带来灭顶之灾。经过这些年的发展和实践证明，项目管理确实能给企业带来的经营管理活力，而且逐渐成为企业发展蜕变的引擎。尤其是今天，随着市场客户个性化需求愿望日益迫切，各类产品的细分市场不断涌现。市场经济这个无形的指挥棒要求制造企业提供更加丰富，适合市场客户选择的产品。因此，如何应对现代制造模式的转变摆在了传统制造型企业的面前。

本文所选择的课题，试图从传统企业的内部管理职能入手，引入 PBO 的管理理念，结合项目管理技术，构建适合传统制造企业项目管理应用的模式。

1.4 研究思路、方法及内容

本文采用理论分析和实践研究相结合的方法，对项目化组织结构的演进基础上对影响企业项目化管理组织结构的因素进行深入分析，确定传统制造企业导入项目管理的应用模型。以此为基础，以 FK 公司的模型实践应用为案例，分析 FK 公司所在的行业经营特点，对导入项目管理应用模型后的对企业经营管理带来的效益进行分析总结，并就存在的问题提出几点自己的建议。本文共分五章。从传统制造企业的内部管理分析、项目管理应用理论对策、在本企业中的时间应用，最后加以总结和归纳。

第 1 章：绪论。介绍选题的背景和意义，国内外的研究现状，并对论文的
总体思路 and 结构说明。

第 2 章 项目管理与项目化管理的组织结构。本章是首先简要介绍项目及项目管理的概念，分析企业运作管理和项目管理的异同，并扼要介绍项目管理的过程，然后对项目化管理组织结构进行的分析比较，在理论上分析项目化管理

组织结构的优缺点，为第三章传统制造企业项目化管理（Tiny-PBO）管理模型的构建铺垫。

第 3 章 传统制造企业项目化管理（Tiny-PBO）管理模型的构建。本章从传统制造企业的特点分析入手，提出传统制造企业实施项目化管理的步骤，结合企业项目化管理导入原则，确定传统制造企业项目化管理（Tiny-PBO）管理模型构建的内容。

第 4 章 FK 公司项目化管理（Tiny-PBO）的实践。本章是论文的重点，是理论知识在实践中的验证。本章分析 FK 公司作为典型的传统制造企业的发展及经营特点，介绍在 FK 公司应用实践内容，最后进行的总结和分析，就如何进一步完善项目管理体系提出几点意见，为同行制造业的组织管理提供一个参考。

第 5 章 总结。总结全文，得出结论：在传统制造企业导入本模型，导入项目管理理念是可行的，分析论文中的不足并展望进一步的研究方向。

第 2 章 项目管理与项目化管理的组织结构比较

2.1 企业管理与项目管理

2.1.1 企业与制造企业

企业通常是指具有一定组织机构，内部分工协作，为满足社会需求而从事生产、流通或其他服务性经济活动，依法成立，实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，以盈利为目的的经济组织，是具有社会法人资格的经济实体。企业是国民经济的细胞，是创造社会财富的经济组织主体。^[1]

制造企业的本质是利用一定资源将原料按照特定的要求转化为产品的过程，简单讲就是一个输入输出的过程。当然，制造企业要将输入转化为有效输出，实现产品的价值，是企业制造的基础。面对激烈的市场竞争，企业提供的产品不单单停留在质量、功能上，要在市场中成功转化为商品，还要多层次满足消费者的需求。

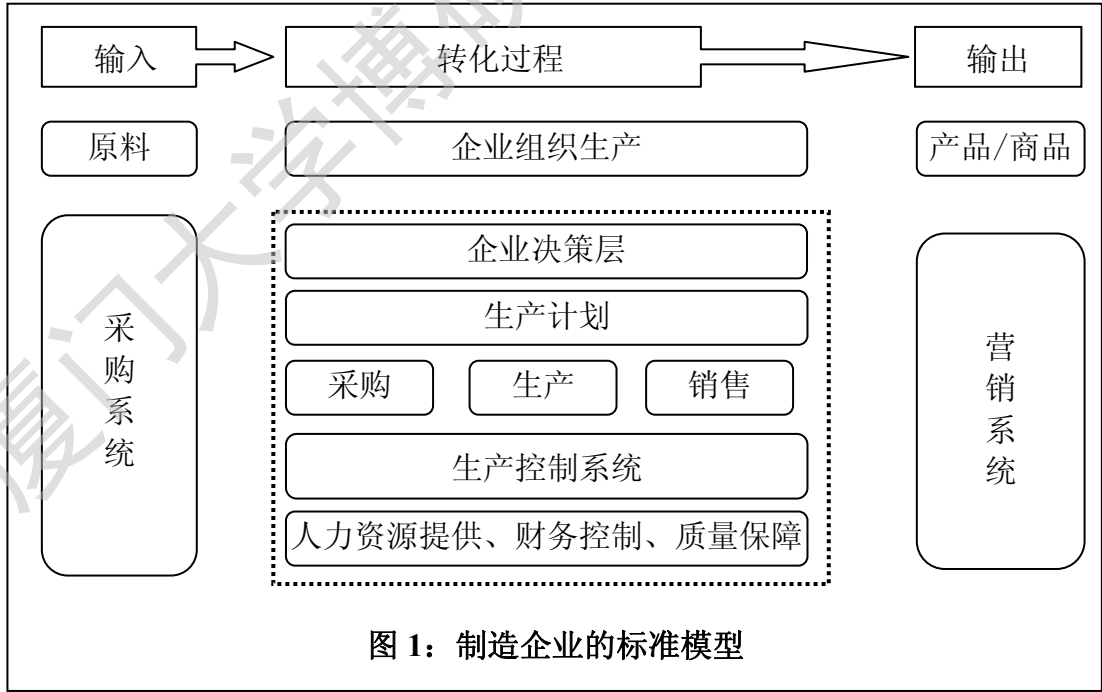


图 1：制造企业的标准模型

从图 1 可以看出，横向表示了制造型企业的本质，是原料物资的转化过程。因此，一般制造企业的传统组织结构中一般设有物资采购部、市场营销部、研

发部、技术研发部、质管管理部、人力资源部、生产部、设备管理部、厂务部等职能部门。在组织结构上，一般制造企业采用职能型的组织架构，在各级管理人员的领导下，按照专业分工设置各个职能管理部门。各职能部门在其业务职能范围内向下指示或下达命令，下属人员执行上级领导的指挥完成各项交办的任务。通常，职能型的组织架构，从上领导决策层至基层执行层，有 3~5 级管理层次，呈金字塔架构。在此组织架构中，企业管理权力高度集中在企业的最高领导，如图 2 所示。

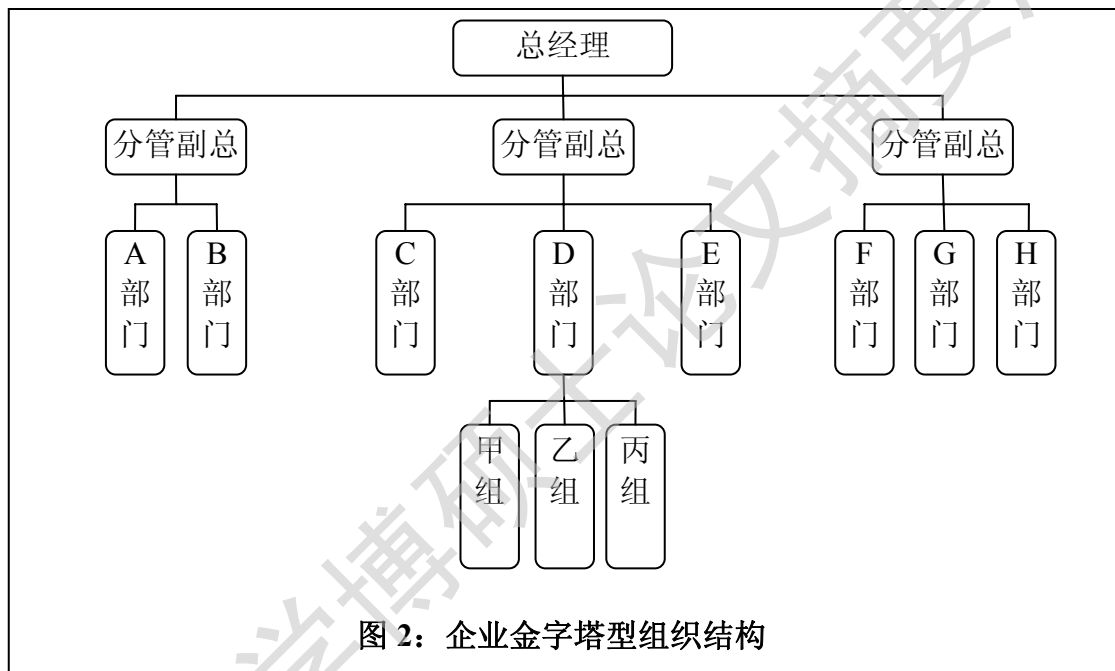


图 2：企业金字塔型组织结构

2.1.2 企业管理

企业管理（Business Management）是对企业的生产经营活动进行组织、计划、指挥、监督和调节等一系列职能的总称。^[2]企业管理的主要内容包括计划管理、生产组织管理、企业资源管理、质量管理、成本管理、财务管理、劳动人事管理等诸多内容，通过企业管理的计划职能、组织职能、指挥职能、监督控制职能、协调职能，充分利用企业各种资源(包括人、财、物、技术、市场信息等)达成企业目标。

传统的企业管理模式，也是最常见的管理模式是金字塔型管理模式。它由科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰罗创立。金字塔型组织是立体的三角锥体，等级森严，高层、中层、基层是逐层分级管理。在计划经济时代，该

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库